

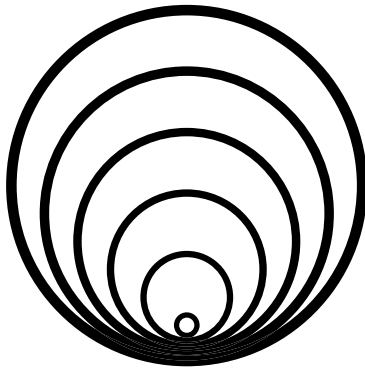
Stefan Barth

Aufgeklärtes Management

Aufgeklärtes Management

Werte, Haltung und Prinzipien
der Organisationsgestaltung

Stefan Barth



Verlag Franz Vahlen München

Gewidmet in unendlicher Liebe Tucki,
meinem Cheriechen,
die mir jeden Tag aufs Neue hilft,
zu mir selbst zu finden

vahlen.de

ISBN PRINT 978 3 8006 7870 9

Dieser Titel ist auch als E-Book beim Verlag und im Buchhandel erhältlich.

© 2026 Verlag Franz Vahlen GmbH,

Wilhelmstr. 9, 80801 München

info@vahlen.de

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Medienservice Frauchiger e.K.

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Produktion: Sieveking Agentur, München

Umschlag: Alexander Alexandrou, Nikosia



vahlen.de/nachhaltig

produksicherheit.vahlen.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.

Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Inhalt

Der Weg zu meiner Aufklärung	11
Das Paradoxon unserer Arbeitswelt	17
Einführung zum Buch	21

TEIL I

Aufgeklärtes Management	23
--------------------------------------	-----------

KAPITEL 1

Das Menschenbild	27
Würde	28
Autonomie und Freiheit	31
Gleichheit und Diversität	34
Rationalität	37
Gut oder böse	41

KAPITEL 2

Das Weltbild	45
Erkenntnistheoretisches Grundgerüst	47
Aufgeklärtes Management und Führungstheorien	50
Vorhersagbarkeit der Zukunft	53
Veränderungsgeschwindigkeit	56
Nachhaltigkeit	59

KAPITEL 3

Die Ableitungen	63
Die Leitplanken	65
Die Handlungsprinzipien	68
<i>Das Leben von Gleichheit</i>	69
<i>Orientierung statt Führung</i>	70

Inhalt

<i>Entscheidungen</i>	71
<i>Motivation</i>	73
<i>Mitwirkung</i>	74
<i>Steter Fortschritt</i>	75
<i>Iteration</i>	76
<i>Selbstreflexion</i>	78
<i>Fürsorge</i>	79
Die Organisationsprinzipien	81
<i>Rollen statt Ränge</i>	82
<i>Leitplanken statt Prozesse – die innere Gesetzgebung</i>	84
<i>Zielbild und strategische Leitplanken</i>	85
<i>Teamorientierung</i>	87
<i>Arbeitsteilung und Wertstrom</i>	88
<i>Transparenz</i>	90
<i>Lernfähigkeit</i>	93
<i>Planung, Budgets und Investition</i>	94
<i>Verantwortung</i>	96
Das Unternehmen in der Gesellschaft	99
<i>Regulierende Wirkung</i>	101
<i>Der Umgang mit Kapitalinteressen</i>	103
<i>Der Unternehmer als Feindbild</i>	104

TEIL II

Praktiken des aufgeklärten Managements 107

KAPITEL 4

Operationalisierung	113
Management als Team	115
<i>Der »CEO«</i>	116
<i>Monetäre Ziele</i>	118
<i>Teamerlebnis</i>	119
<i>Geschäftsverteilung und Transparenz</i>	120
<i>Eskalationsproxy vs. Teamidentifikation</i>	121
<i>Beteiligungsstruktur und Gehaltsunterschiede</i>	123
<i>Mehr als die Summe der Teile</i>	124
Governance	125
<i>Transparenz in der Praxis</i>	127
<i>Entscheidungen in der Organisation</i>	131
<i>Wertstromorientierung und crossfunktionale Teams</i>	135
<i>Herstellung von Lernfähigkeit</i>	144
<i>Unternehmensverfassung und Regelwerke</i>	150

Inhalt

Mitarbeitende und Führung	158
<i>Persönlichkeit und tägliches Handeln</i>	160
<i>Trennung von Führungsrollen</i>	163
<i>Rollen und Rollenbeschreibungen in der Organisation</i>	172
<i>Fehlerbereitschaft</i>	177
<i>Gehalt</i>	182
<i>Gewinnung von Mitarbeitenden</i>	189
<i>Trennung von Mitarbeitenden</i>	191
<i>Umgang mit dem Betriebsrat</i>	198
Produktion	203
<i>Zielsysteme</i>	205
<i>Partizipation</i>	214
<i>Produkt und Kunde</i>	225
<i>Finanzplanung</i>	228
<i>Reporting</i>	236
<i>Künstliche Intelligenz</i>	243
Kommunikation	252
<i>Organisation von Kommunikation – schneller als das Gerücht</i>	255
<i>Medien der Kommunikation</i>	259
<i>Umgang mit kritischen Kommunikationsanlässen</i>	265
<i>Meetings in der Organisation und Asynchronität</i>	270
 KAPITEL 5	
Herausforderung in der Implementierung	277
<i>Veränderungsnotwendigkeit</i>	279
<i>Zukunft braucht Herkunft</i>	282
<i>Der Faktor Mensch</i>	286
<i>Der Faktor Zeit</i>	290
 Was bleiben soll	295
Danksagung	299
Endnoten	301
Index	307